

第54号

平成6年3月

© 1994

(株) システムクリエイツ

SCだより

編集 発行人

清水 吉男

(株) システムクリエイツ

横浜市緑区中山町 869-9

電話 045-933-0379

FAX 045-931-9202

プロセスレベルの改善 27

定義されたプロセス

(1)

SEPG



今回は、定義されたプロセスの最後として、SEPG (Software Engineering Process Group) の役割について説明します。ソフトウェア開発において最も困難なことのひとつは、ソフトウェア要員の仕事のやり方を変えることです。彼等の多くは長年かかって一つの仕事のやり方を身に付けてきました。今日まで何とかそのやり方でやってきたのです。最近いくらか危機感を感じていても、おいそれとはそのやり方を変えることはできません。そのやり方を変えることが、彼にとって意味のあることを確信できなければ踏み込めないのです。やり方を変えることが難しいという意味は、そこには考える順序や思考パターンも含まれるからです。事前に設計書を書こうとしても落ち着かず、どうしてもソースプログラムが頭に浮かんできたりするものもその所為です。そのためスケジュールが厳しくなると、やり慣れた方法に戻ってしまいます。したがって、個々の開発チーム自身で仕事のやり方を変えるには、チームの責任者の負担が大きすぎるのです。やはりチームの外で、その職場にあった戦略を練り、実施の手順を考える組織が必要になります。その役を担うのがSEPGです。

♠ SEPGの役割 ♠



SEPGの大きな役割は

- 【1】プロセスの変更を支援する
- 【2】技術支援や教育、或いは標準やSQ Aも受け持つ

の2つであり、ここから、幾つかの具体的な行動が出てきます。

たとえば、プロセスの変更を支援するために、チームやある人の経験を一般化する必要があります。多くのプロセスでこの「経験の一般化」がなされないため、一人ひとりが同じように試行錯誤することになります。それは既にAさんが経験したにも拘わらず、同じように取り組み、そうして殆どの方が同じように行き詰まるのです。

ハンフリーは、「ほとんどのソフトウェア問題は知識の欠如が問題ではない」と断言しています。確かに一人ひとりが、設計手法やプロジェクト管理手法など、必要と思われる知識や手法を身に付けたとしても、それで問題が解決しないであろうことは容易に想像がつかます。個々のプロセスにそれを適用し活かすための「仕組み」が必要なのです。

言い替えればSEPGはプロセス変更の先導役であり、監査役なのです。技術動向を見ながら、それぞれのチームの事情に併せてチームがプロセスを変更するのを手伝うのです。それだけにSEPGの責任者には、プロセス改善に対する強い熱意と、方向を見定めるための技術力、そして抵抗を打ち破るための強力な指導力と、それを効果的に発揮するための豊かな人間性が求められます。

もちろん、この様な人が容易に見つかるとは思えません。しかしながら少しでも可能性のある人を見つけて、育てて確保しない限り、プロセスのレベルを「定義されたプロセス」以上には改善することは難しいでしょう。そして、この様なグループを持たないままでは、たとえ今は何とかソフトウェアを開発できていても、5年後もうまく作り続けていることは保証できないということです。

具体的なSEPGの役割としてハンフリーは、

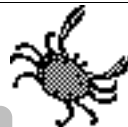
- (1) 標準を確立する
- (2) プロセスのデータベースを維持する
- (3) 技術導入を支援する
- (4) プロセスの教育を支援する
- (5) プロジェクトのコンサルテーションを提供する
- (6) 定期的なアセスメントを実施する

ことを提案しています。

つまり、今後ソフトウェア開発が大規模化していく組織では、実際の開発組織とは別に、この様なことを受け持つグループが必要になるのです。それぞれのソフトウェアの開発組織では、ここまでカバーすることは無理でしょうし、他の開発グループに伝承するには、グループ間の利害が働いてスムーズに運ばないでしょう。しかも、これらの役割りの中には、通常の開発作業としては出てこないものがある以上、別の組織が当たる方がよいでしょう。ただし、SEPGのメンバー全員が専任である必要はありません。現実問題としてそれだけのメンバーを専任で抱えておくことは無理で、メンバーの何人かは、具体的役割に応じて集めることになるでしょうし、むしろその方が一種のジョブ・ローテーションのような効果が得られるでしょう。ただ、日本では、この種の組織は調整役になってしまいがちで、実際にソフトウェアを開発している組織やグループに対して物が言えないことが多いようですが、それではSEPGは全く機能しないことは言うまでもありません。それだけに人材だけに頼るのではなく、組織として明確な地位を与える必要があります。次に、これらの具体的役割について、

もう少し詳しく見ていきます。

♥ 標準の確立 ♥



標準に関しては、本連載の#17～#19にわたって触れたように、プロセスモデルの標準、構成管理や変更管理の標準、品質保証の標準、プロジェクト管理の標準など、色々な標準があります。つまり標準とは作業のやり方とその成果物を示したものであり、それによって、次に何をすればよいのか迷わなくて済むものでもあります。

もちろん、標準は定められた瞬間から過去のものとなる性格を持っている以上、『メタ標準』、すなわち「標準を変更する標準」も必要になります。

またSEPGのメンバーが全ての標準に詳しいとは限りません。時には現場の開発チームから良く知っている人を借りてきたり、他の組織から借りてくることも必要でしょう。その様な人を交えて、SEPGは標準の提案書を作成し承認を求めます。

しかしながら、初期のレベルや繰り返し可能なレベルのプロセスにおいては、この様な全体的な標準を作ることは難しいでしょう。したがって、そのようなプロセスでは、もっと限定した範囲に適用されるような標準を作ることを勧めます。たとえば、バグなどのトラブル処理や、要求仕様確立のための標準などのように、限定標準を作りながら、次第に標準の範囲を広げていくことです。そしてもう少し慣れれば、保守作業の標準なども候補としてはよいでしょう。

但し、そこで気を付けなければならないのは、作業すなわちプロセスモデルの端の部分から着手することです。途中の作業を部分的に標準化しても、前後の作業によって台なしになってしまいます。それに対して、例えば要求仕様に関する標準の場合は、作業の初めであり、前作業のしがらみを受けにくいことで、実施しやすいというメリットがあります。

(次号に続く) ◆

情報操作



▲先ごろ総理府が「食生活・農村の役割に関する世論調査」を発表した。それによると将来の食糧供給に不安があると答えている人が71%に達するという。これは前回調査(平成2年)結果より8.2ポイント増えている。但しこの供給不安についての質問の選択肢は、「非常に不安がある」「ある程度不安がある」「あまり不安はない」「全く不安はない」の4種類しかない。

▲一方生産・供給の在り方についての質問では、「外国産より高くても国内で作る方がよい」と「少なくともコメなどの基本食糧は生産コストを引き下げながら国内で作る方がよい」を合わせると77.4%(同4.2ポイント増)に達しているという。つまり5人のうち4人近くの人が、基本食糧は国内で作るべきだと答えている、と発表したのである。

▲しかしながら、この調査を実施した時期は昨年の11月であり、当時既に大量の米不足が表面化し、外国産米の調達に走った時期であることを考えると、国民の多くが食糧供給に不安を感じるのは当たり前である。むしろ前回の調査時期を考えると、増え方が少なすぎるぐらいだ。またこの種のアンケート集計に4ヵ月以上もかかるとは思えない。

▲それよりも問題なのは、今回の調査結果は、米不足が表面化していたにもかかわらず、国民の多くは冷静であったという形にまとめることもできることである。また、生産・供給の在り方の質問では、たしかに選択肢の2つが共に「～国内で作る方がよい」という言葉で終わっているが、意味を考えると両者は合計すべき性質のものではない。後者はコストを下げられないのなら輸入もやむなしという意見である。まさに数字のトリックであり、誘導の意図を感じる。

かね

暁鐘の音

37

家庭に回帰するサラリーマン

ある調査によると、最近では家庭を大事にするサラリーマンが増える傾向にあるようです。職場より家庭の方をとる人が増えているらしい。「家庭回帰」と言っても、年代層によって想いは違うでしょう。

例えば四〇～五〇以上の人の場合、これだけ身を粉にして会社のためにやってきたのに、何も報われない。それどころか中高年狩りというのは割に合わない。その上長引く不況で雇用の状況が悪い。それなら家庭を大事にする方がましだという反省があるのでしょう。確かにこの世代は相当くたびれている。

もう少し若い人達は、これは最初から「ああいう人達のようにボロボロにはなりたくない」という思いから防壁の姿勢に入っており、そこから家庭の方に重心が寄っている。

もっと若い世代は、自分の父親を見ている。朝早くから夜遅くまで働いていて、へたすると一週間も父親と顔も合わず、話をする事なく過ぎてしまう。こういう家庭に育った子供たちというのは、当然の結果として自分はそのような姿にはなりたくないという思いが出てくるでしょう。

う。このようにそれぞれの世代において動機は異なっている、結果として、職場より家庭の方を大事にするという動きになっていると思われる。

♥ ♣ ♥

これは一見歓迎すべきことなのかも知れませんが、よくよく考えて見ると非常に危険な状態で、安直に歓迎するわけには行きません。といって、決して今までのように駒鼠のように働けというわけではありません。大事なことは、家庭を重視するといつても、その基盤はどこにあるのかということ。現実問題としてその基盤は仕事にしかないのです。したがって、仕事にうまく取り組みない限り、家庭を重視したくてもそれは叶わないのです。家庭を大事にするには、そして家庭により多くの時間を割り振るには、その条件として、仕事が予定通りこなせなければなりません。

♥ ♣ ♥

職場より家庭を考えた人達のなかで、そこまで考えて答えた人はどれくらいでしょうか。多くの人は、単に職場からの逃避の気持ちで答えていないでしょうか。家庭を振り替える時間もなく、仕事に、職場に埋もれている理由は一体

なんでしょう。

仕事が辛い、職場が面白くない、ということから家庭に戻ろうとして、そのまま家庭に戻ったのでは、家庭も崩壊するし、仕事の約束も果たせない。さらに、多くの人がこのような行動をとれば、日本の産業は競争力を失い崩壊する。

♥ ♣ ♥

職場が面白くない、きついというその原因は生産効率の悪さでもあるのです。一時間も作業に集中できないような状況で、一体どれだけのことが出来るでしょうか（もつともこれは能率だけの問題ではなく、当人の能力の問題も含まれています）。家庭に戻るといえるのは、自分の能力を高め、そして作業効率を上げる努力をしなければ、実現しない問題なのです。もし現状の生産性のまま家庭に回帰されたら、コストアップにつながって産業として成り立ちません。

それこそ生活基盤を脅かされるのは目に見えています。やはり自己の能力を高め、作業の効率を改善する努力と工夫をしないかぎり、本当に家庭を大切にすることはかなわない望みでもあります。もちろんそこには一人では出来ることと、一人では出来ない、つまり会社や組織がフォローする必要がある部分と両方が存在します。だけど相当な部分が個人の範囲として存在するし、勤務時間を短くすればするほど、個人が自己努力すべき割合が増えていきます。一日一〇時間も一二時間も会社に拘束するなら、その間のレベルアップ

も会社が相当負担すべきでしょう。

それだけの時間を拘束しているのですから。ところが一日七時間、八時間となってくると、非拘束時間がそれだけ長くなり、個人の責任で学習する割合が当然増えてきます。

これが出来ない人が、職場より家庭を重視するといつても始まらないのです。それこそ夢物語語になってしまっただけです。

♥ ♣ ♥

「考えるということとは結局自分自身にはつきり分かるように話しかけることである」 C・ファーガソン

相変わらず混雑する通勤電車の中の「シャカシャカ」音が気に掛かる。中には完全にメロディーまで洩れているものもあり、ポリウム自体が相当高いと思われる。耳の中の音を伝える細胞が破壊されているのだらう。この種の細胞は長時間激しく振動しつづけると機能しなくなる。しかもこの細胞は再生しない。

今月の言

「自問自答」という言葉がある。これは自分自身に「どうだらうか」と語り掛け、それに対してもう一人の自分が答えるのである。いわゆる『考えている』一つの形である。そばに誰か話を聞いてくれる人がいなければ、自分自身に話しかければよい。

少し混雑が緩んでくると、今度は耳だけではなく、目からも新聞や雑誌の「文字」を休みなく吸い込む。こうして耳と目は、外部からの刺激に対してフル稼働させられる。電車の中の風景はあっちこちで、まるで何かに取り憑かれたように、文字を追ひ、音に漬っている。いうまでもなく「文字」を

このようなことも考えず、単に多数の声というだけで「家庭を大事にしよう」という浅はかなニュースを流すマスコミも軽薄と言わざるを得ません。過去にこのような考え方でどれだけの国が失敗していることか。ヨーロッパのいくつかの国ではすでにこの経験をしているというのに、【職場より家庭を】という心地よい言葉に潜む毒牙に気付かず、この国はその下巻のなかにはまらうというのだらうか。

◆